Rassegna stampa

# Startup e il valore di un'idea.

# Alcune aziende di successo spiegate attraverso il Business Model Canvas.

**Autore:** Lisa Tombacco
**Data:** 23 marzo 2018
**Fonte:** This Marketer's Life

Facebook e Google sono davvero simili. Lo stesso vale per Netflix e Amazon o Apple e Lego; per non parlare di Skype e Linkedin. Per dimostrarlo ci rifacciamo agli studi
di Osterwalder sulle diverse configurazioni del Business Model Canvass, racchiuse all'interno del bestseller "Creare Modelli di Business". In un viaggio dove la teoria si mescola ad esempi concreti, andremo alla scoperta dei pattern di maggior successo degli ultimi tempi.
Chiunque sia appassionato di business avrà sicuramente avuto modo di conoscere gli studi racchiusi in "Creare Modelli di Business" (Osterwalder et. al, 2012), una vera pietra miliare negli studi di management. Se non ne avete mai sentito parlare non preoccupatevi, abbiamo già avuto modo in passato di approfondire i punti dello studio e le sue principali implicazioni.
In breve, le più importanti conclusioni della ricerca si riassumono:

- Il Business Model Canvass è lo schema che permette di rappresentare i modelli di business attraverso nove blocchi, chiamati "building blocks";
- Ciascun blocco – segmenti di clientela, proposta di valore, canali, relazione con i clienti, flusso di ricavi, risorse, attività e partner chiave e infine struttura dei costi – è legato agli altri; sono quindi da intendersi come le varie declinazioni dello stesso business dalla cui unione un'azienda genera valore;
- Il principale punto di forza dello schema è legato alla chiarezza e semplicità di rappresentazione del modello di business che ne deriva, che permette di visualizzare e anche pensare un'azienda avvalendosi soltanto di un poster e di post-it (qui un esempio del risultato finale).
- La forza di un modello di business dipende strettamente dai building blocks, la cui particolare configurazione – o pattern – può portare le aziende a comportarsi e ad avere delle caratteristiche più o meno simili. In particolare, tutte le aziende che presentano delle somiglianze si dicono appartenenti a uno stesso pattern.

Proviamo quindi a fare un passo avanti nello studio dei pattern analizzando quelli che negli ultimi anni stanno riscuotendo maggior successo, a partire dalle aziende che quotidianamente li mettono in pratica.

**Unbundling – telco**
La prima delle configurazioni che analizziamo è l'Unbundling. Come suggerisce il termine, il segreto di questo pattern sta nella disaggregazione: le aziende che operano secondo questo modello non sono mai verticalmente integrate, cioè si concentrato fondamentalmente su una sola/poche attività della supply chain. In questo modo riescono ad acquisire grandi competenze in una singola attività, concentrandosi sull'instaurare buoni rapporti con clienti e fornitori.
L'esempio che di solito viene utilizzato è il settore delle telecomunicazioni mobile. Infatti le Telco hanno compreso che la loro forza sta nel brand e nelle relazioni con i clienti, esternalizzando gli altri business chiave. Ciò ha permesso loro di lasciare la gestione delle infrastrutture ai grandi produttori (che godono di economie di scala) e di rivolgersi a terzi anche nello sviluppo di nuove tecnologie, contenuti e servizi.

**Long tail – Amazon**
Tra i modelli certamente più noti si distingue senza dubbio quello del Long Tail, ossia la Coda Lunga. Questo termine è stato coniato da Chris Anderson e utilizzato per la prima volta nel 2004 in un articolo uscito su Wired. Una delle principali implicazioni del modello riguarda la sovversione della famosa regola dell'80/20, secondo cui l'80% del fatturato di un'azienda proviene dal primo 20% di clienti (o dei prodotti più venduti dall'azienda). Infatti, secondo la teoria della Long Tail la maggior parte dei ricavi non sono ottenuti dalla vendita del 20% dei prodotti principali, ma proprio da quelli che, presi singolarmente, vengono venduti meno; vale a dire la coda.
I tre principi su cui si basa il successo del modello sono:
- Rendere tutto accessibile;
- Dimezzare il prezzo rispetto ai competitors (e poi ridurlo nuovamente)
- Aiutare i clienti a trovare i prodotti che desiderano.

Vi viene in mente nessuno? Un chiarissimo esempio è quello di Amazon, che ottiene la maggior parte dei ricavi dalla vendita dei prodotti di nicchia.

**Multi-sided Platform – Apple**
Proseguiamo con il Multi-sided Platform. In questo caso il successo di un modello di business sta nel saper collegare tra loro diversi segmenti di clientela attraverso lo sviluppo di piattaforme che ne facilitano l'interazione, sfruttando così l'effetto network. Non ho usato il termine clienti perché il valore può derivare non solo dal legame che si può instaurare tra questi, ma anche altri soggetti.
Il caso iTunes di Apple è emblematico: la piattaforma mette in relazione i fruitori di musica con i produttori, vale a dire gli artisti. Il vantaggio è reciproco, in quanto i clienti possono scaricare i loro brani preferiti a basso prezzo anziché comprare interi album; allo stesso tempo gli artisti hanno una nuova fonte di guadagno. Naturalmente parte di questi flussi sono trattenuti da Apple, che di fatto agisce da intermediario.

**Free – Runtastic**
Il punto fondamentale del pattern Free è quello di offrire gratuitamente dei prodotti o dei servizi ai consumatori. La domanda sorge spontanea: come può un business sperare di sopravvivere se offre gratuitamente un servizio? La risposta è duplice: da un lato grazie agli spazi pubblicitari che derivano da tutte quelle aziende che sono disposte a pagare delle fee per promuovere i loro prodotti o servizi; un secondo modo per generare ricavi è quello di offrire solo inizialmente il prodotto o il servizio in modo gratuito, per poi proporre un'offerta premium a pagamento. In questo caso il termine corretto da utilizzare per il pattern è "Freemium".
Per comprendere meglio il modello possiamo pensare a Runtastic. Parliamo di una piattaforma dedicata ai runners e agli appassionati di fitness che consente di tracciare il proprio percorso. Grazie a dati come peso, altezza ed età l'applicazione è in grado di calcolare il consumo calorico il più verosimile adatto per ogni utente. In un secondo momento l'applicazione propone di passare alla versione Premium, che a partire dalla raccolta di dati offre dei piani di allenamento customizzati, report settimanali, piani nutrizionali e molto altro.

**Bait and Hook – Gillette**
Passiamo ora ad analizzare il modello Bait and Hook, letteralmente "esca e amo", per cui il cliente viene attratto all'acquisto di un prodotto/servizio tramite delle offerte davvero allettanti. L'azienda trae i ricavi dalla vendita dei beni complementari che vi ruotano attorno. Il punto è quindi indurre il consumatore ad acquistare ripetutamente uno stesso brand, generando profitti sugli acquisti ripetuti di beni complementari ad alto margine.
Un caso rappresentativo e molto conosciuto è quello del rasoio e delle lamette da barba di Gillette, che ha concepito questo modello nel lontano 1904.

**Open – Lego**
L'ultimo dei pattern che approfondiamo è quello Open, usato dalle imprese per catturare valore da collaborazioni conti-

nuative con partner esterni (fornitori, clienti; talvolta anche competitor). La difficoltà del gestire questo modello sta nel rischio che la scelta del partner possa non essere coerente con la value proposition dell'azienda né in linea con ciò che il cliente si aspetta da un dato brand. Il grande valore del modello sta nel favorire l'innovazione, e ciò avviene tramite due modelli:

- l'inside-out, quando l'azienda fornisce a parti terze degli asset o delle idee che l'azienda non utilizza;
- l'outside-in, nel caso in cui l'azienda si avvalga di idee provenienti dal'esterno.

L'esempio perfetto per questo pattern è Lego. In questo caso le collaborazioni sono la forza vitale di Lego, perché permettono di stupire i propri clienti con continue novità e di garantire allo stesso tempo l'affidabilità che ci si aspetta dall'azienda. Ne sono esempio le partnership che l'azienda danese ha stretto con Disney per la produzione dei famosi personaggi in versione mattoncino. Un altro tipo di collaborazione è quella che può avvenire con i propri clienti per il design dei prodotti: grazie a Lego Digital Designer è infatti possibile che ognuno disegni i propri modelli per acquistarli e persino venderli online.

Ciò che ci insegnano questi modelli è che il successo nell'imprenditorialità non sempre sta nel saper trovare l'"invenzione del secolo". Nella stragrande maggioranza dei casi deriva dall'offerta di un prodotto/ servizio magari già esistente in maniera alternativa, sorprendente. A partire dai modelli di business.